

人力资源外包的新定义： 劳动力管理方案研究

2009年1月

目录

介绍	2
现状	4
外包：爱它还是恨它？	4
当工作量加大.....	5
有关外包的十种评价	6
人力资源部如何支配时间.....	7
最耗时的人力资源工作	8
人力资源部寻求帮助的方面.....	9
综述：现状	10
选项研究	11
“外包”一词背后的意义.....	11
对外部供应商人力资源服务的兴趣.....	11
外包的使用情况和集成的需求.....	12
新的外部资源：HRBP	14
内部资源：员工和管理层自助服务	15
处理人力资源工作最有效的途径	16
接下来：选项研究.....	19
意见和建议.....	20
三步走.....	20
最后的思考	22
研究方法.....	23

介绍

企业不同，其人力资源的需求也不同。考虑到这一点，ADP公司最近开展了一项研究，以明确中型企业在人力资源和福利管理上的具体需求。

这项研究的目的是了解企业的人力资源管理模式，以及业界对业务流程外包的认知。受访者针对各类业务流程外包方案分享了自己的偏好，如完全在公司内部开展人力资源工作（今天大部分企业都这样做）；在公司内部处理工作，但是使用更好的工具，和/或外部其他支持；部分或全部采用外包。

毫不意外，由于不同的个人体验，对“外包”的评价可谓泾渭分明。但是，对于在外包中有着积极体验的人，和/或经过了一定程度机构变革的人，他们非常能接受外包。

随着经营环境日益严峻，具有前瞻性思维的中型企业正在重新定义传统的外包，并在探索新的外包方案，以让员工能更能参与其中，让企业能优化劳动力管理。

对于本研究，“中型”企业是指拥有100至999名雇员的公司。这项研究的答复也按企业的规模进行分类：100-249名，250-499名和500-999名员工。

865名受访者参与了调查。每名受访者都对其企业内人力资源部有着宏观的认识，并且深刻了解企业未来人力资源的需求。此外，受访者还在重大人力资源系统或服务新推出时负责评估和/或向有关高级管理人员提出建议；41%的人负责批准有关的支出。几乎所有（98%）的受访者是其公司的人事部负责人。

图1

调查概况：总人数

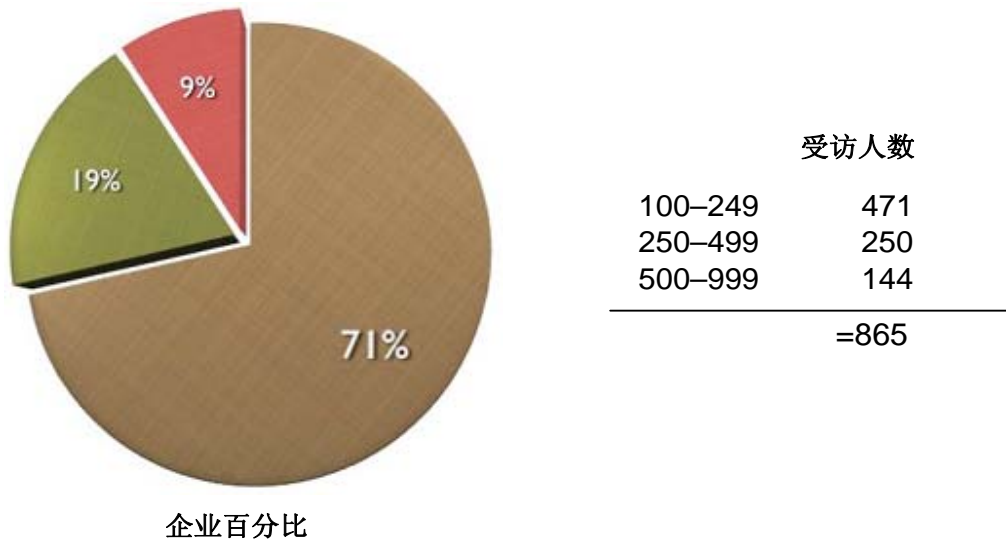
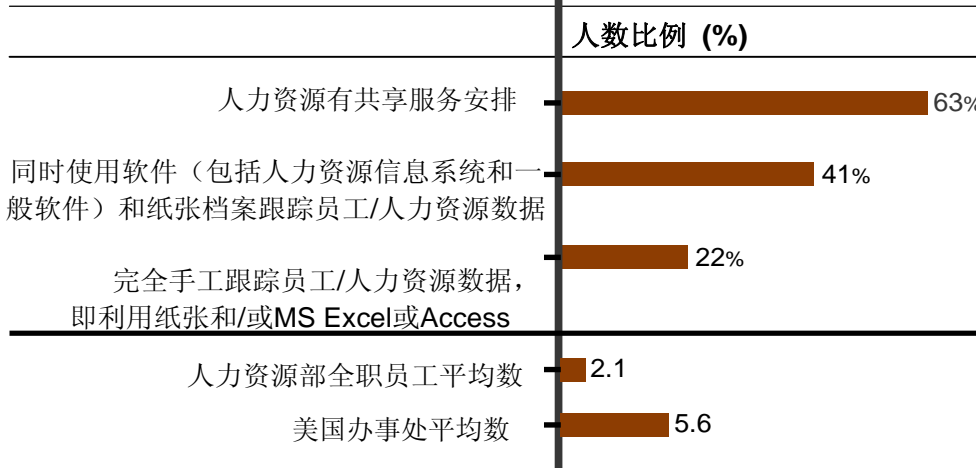


图2

调查概况：特征



现状

外包：爱它还是恨它？

对于今天的企业，“外包”不是一个中性词。不同的人对于外包的态度大相径庭，而这主要取决于当事人对项目的个人体验。

一般来说，外包的积极方面包括提高经营效率、降低成本、优化劳动力分配。对外包的消极认识往往非常刻板，如外包会导致本国工作机会减少，服务成本上升，控制能力降低等等。

为了了解受访者对外包一个或多个个人力资源职能可行性的具体看法，本研究询问受访者在外包特定人力资源或福利项目时，他们是否有问题或保留意见，如果有分别是什么。大部分受访者（71%）至少有一个考虑，包括：

- 服务交付质量（36%），包括为员工提供的服务质量（16%），
- 成本考量/过于昂贵/不具成本效益（17%），以及
- 无法控制（12%）。

对于服务交付，受访者的首要考量是“在需要沟通时，员工希望能有面对面的沟通、个人之间的沟通”，这成为13%的人的选项。受访者提到的其他事项还包括：外包服务提供商对所在行业/产业的知识，为员工信息采取的保密/安全措施，与员工沟通的能力。

相比之下，超过四分之一（27%）的受访者对于外包涉及的人力资源/福利业务没有明确的担忧。受访者在外包中有良好的体验，或者已经经过了一定程度机构变革的人，他们非常能接受外包。

倾向于外包的受访者认为：

- 外包是处理一些关键人力资源任务最有效的方法，
- 外包可让他们获得其他途径无法获得的知识，以及
- 工作人员和雇员能够从外部的服务提供商中获得较高水准的服务。

这些受访者还认为，外包可让企业内部的工作人员把重点放在更具战略意义的人力资源工作上，并且如果集中在一家供应商中外包更多职能，那么获得的价值越高。

当工作量加大.....

当受访者被问及如果人力资源部工作人员的工作量显著加大时，他们将选择怎么做。64%的受访者表示将雇用更多的工作人员，34%的人希望从外部资源中寻求帮助。

在本项研究的调研（2007年7月至9月）中，大部分受访者（79%）无计划在未来12-24个月改变外包水平；17%的人计划使用更多外部服务；而只有3%的计划减少使用。希望扩大外包服务的公司计划主要在福利管理领域中实施外包。但是，如果这项调查在今天执行，由于近期金融市场波动、失业率的提高，这些结果可能有所不同。瞬息万变的环境，往往促使企业积极应对，为人力资源管理积极采取新的策略。

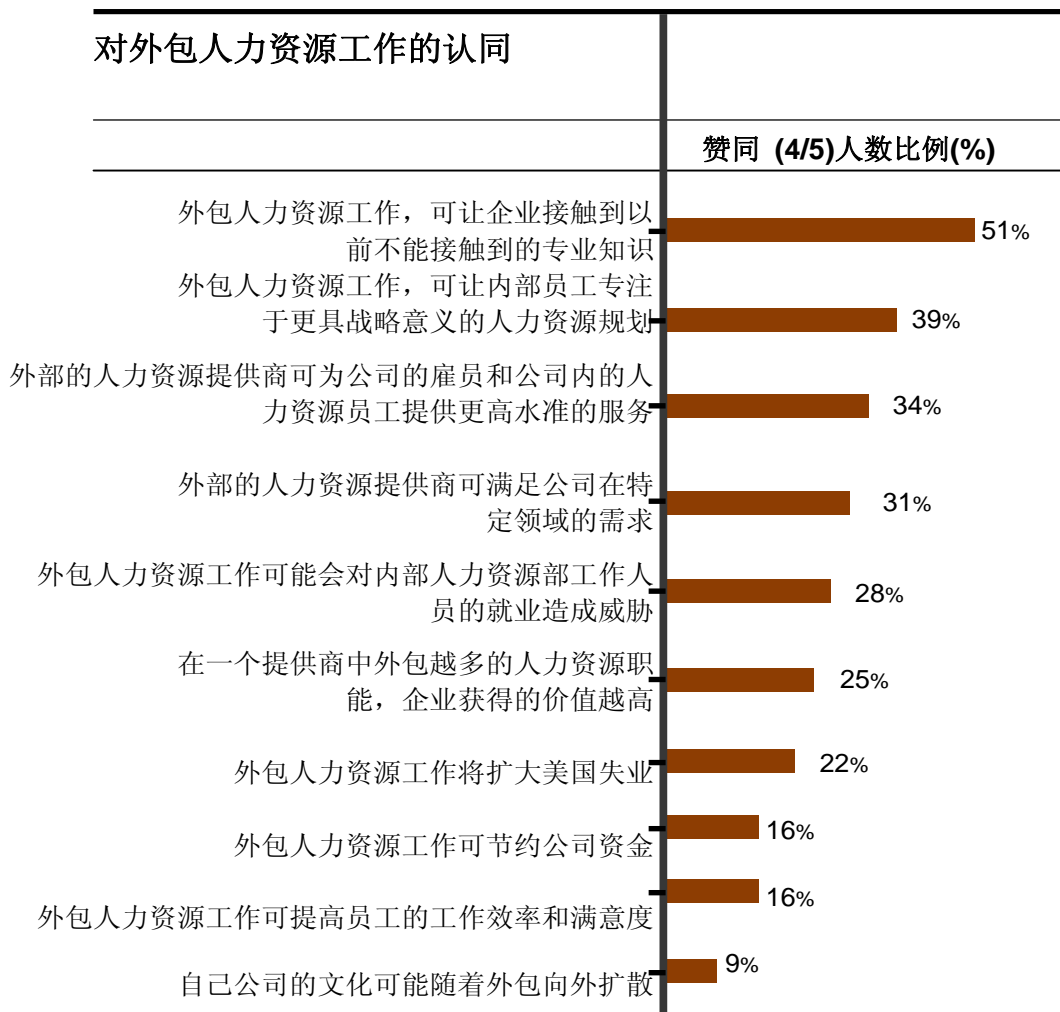
当涉及到购买外部的人力资源服务时，大多数（65%）受访者表示，他们倾向于向一个服务提供商购买综合的解决方案，外包尽可能多的业务；27%的受访者希望从不同的、专业性的服务提供商中购买单个的服务。

10个有关外包的评价

调查对人力资源职能的外包给出了10个描述，要求受访者用5分制（其中1 = 非常不同意，5 = 非常同意）进行评价。赞同比率最高的是“外包人力资源工作，可让企业接触到以前不能接触到的专业知识”：超过半数（51%）选择了4或5；18%的人选择了强烈同意（5）。

赞同比率较低的是“外包人力资源工作可节约公司资金”（16%的选择4/5；4%选择5）；“自己公司的文化可能随着外包向外扩散”（9%的选择4/5；5%选择5）。

图3



人力资源部如何支配时间

针对人力资源部如何支配其时间，调查列出了10个类别，要求受访者选出占用时间最多的项目。这10大类别分别为：人力资源管理、福利管理、员工关系、招聘和选拔、合规、风险管理、薪酬管理、休假管理、工资单相关工作，以及培训和发展（8%的受访者还增加了其他类别）。

图4

人力资源部工作人员时间支配

人力资源工作十大类别

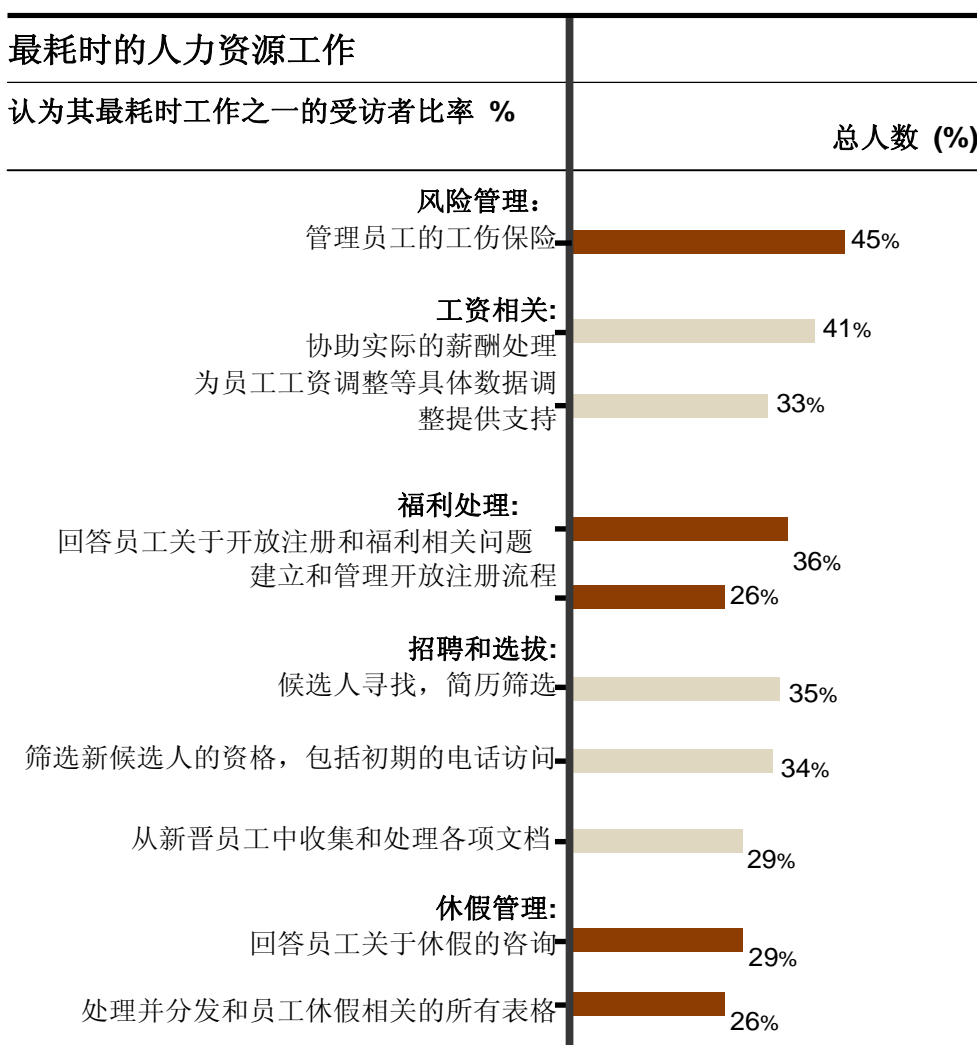
工资单相关工作	18%
人力资源管理	14%
福利管理	13%
员工关系	12%
招聘和选拔	12%
培训和发展	7%
合规	7%
风险管理	6%
薪酬管理	6%
休假管理	5%

几乎人力资源团队一半的时间（45%）用于处理工资单相关工作（18%），人力资源管理（14%）和福利管理（13%）。受访者还主动提供了10个类别以外的项目：会计、工会问题、战略规划、运营/办事处的运营、合同管理、传播战略、继任规划和后勤/其他活动。

最耗时的人力资源工作

针对前面列出的10大类别，受访者要求从每个类别中选出最耗时的工作。需要说明的是，在某一类别中最耗费时间的项目可能不是整个人力资源部最耗费时间的工作。每位受访者要求在每项类别中都要进行选择，所以所选择的项目并不一定是其最花费时间的工作。

图5



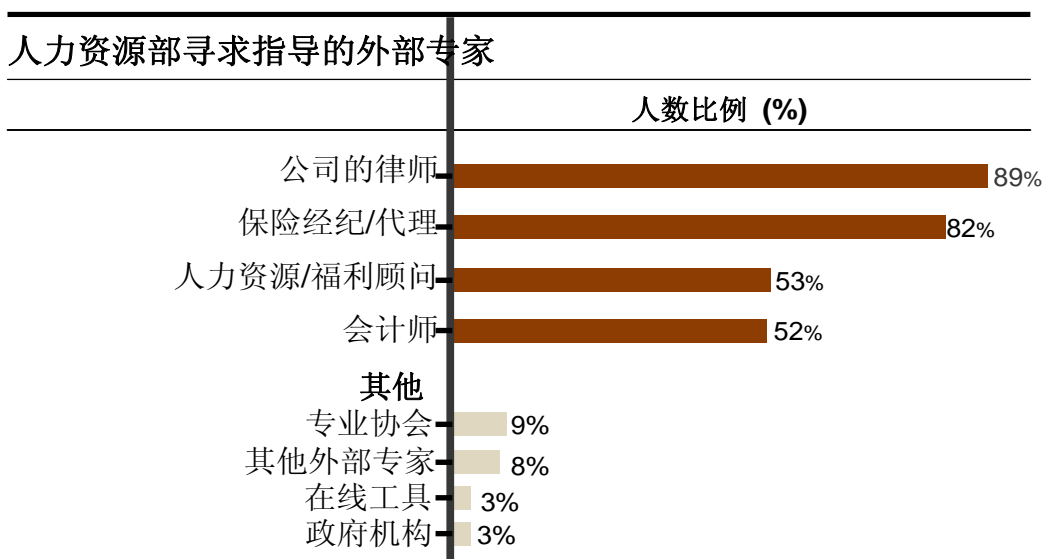
人力资源部寻求帮助方面

报告给出了五个人力资源相关问题，要求受访者回答他们是否需要这方面的协助：

- (1) 帮助处理员工问题，如员工不满，骚扰或违规，
- (2) 回答具体的人力资源合规问题，
- (3) 提供最佳实践的信息，以应对企业的挑战，
- (4) 帮助公司针对复杂的人力资源工作开发计划和政策，如薪酬、员工发展、员工留任等，以及
- (5) 为所有员工和管理人员开发并实施培训计划。

几乎所有的（95至99%）受访者目前都在寻求这5个方面的协助，寻求协助的对象包括内部人员和外部专家。对于“回答具体的人力资源合规问题”，他们更加倾向于从外部寻求帮助（82%）。对于剩下的四个问题，一半或一半以上的人依靠外部的指导。三分之一（32%）的受访者希望得到所有5个方面的外部指导。

图6



尽管公司律师、保险经纪/代理可能在某些劳动力管理领域也是专家，但是中等企业不能从这些人士中获得更有广度和深度的知识，无法满足今天人力资源竞争环境的需要。

四分之三（76%）的受访者表示，他们可以在需要时与外部专家直接沟通，解决问题；23%的受访者表示他们可以通过网络获得相关工具以解决问题；1%的表示两者兼具。平均而言，他们寻求外界帮助的比率是1年前的26倍。

综述：现状

为了在不增加或较少增加现有工作人员的前提下管理日益繁重的人力资源工作，中型公司正在利用一切可利用的资源——无论是外包资源还是内部资源。

虽然“外包”一词在过去蒙上了消极的含义——如可能导致工作机会减少，和/或失去控制——但越来越多的企业认识到，有效利用外包将为企业创造收益。这里的关键词是“有效”。有效的外包解决方案绝不是“放之四海而皆准”。有效的外包将积极向企业的目标靠拢，提高员工的敬业精神和参与度。

通过明智的外包应用，加强规则和意识，人力资源部门将能提高经营效率，降低成本，优化劳动力的分布。

在您外包业务之前——甚至在您寻找合适的外部资源来帮助您的内部工作人员开展工作之前——你必须清楚了解人力资源团队每天所做的工作以及所面临的挑战。人力资源团队几乎一半时间都耗费在工资单相关业务和人力资源管理及福利管理工作上。

受访者还被要求确定在其负责的领域内哪些工作是最耗时的。而这些方面正是利用外包进行改善的最佳起点。随着越来越多的人力资源工作人员希望能减少风险，加强合规，大多数人都需要学习“人力资源合规的解决之道”。

倾向于外包的受访者认为，外包既能提高其效率，又能提高其专业知识，进而能让人力资源内部的人员把重点放在更具战略意义的人力资源规划上。在本研究中，这类型的受访者通常在外包中有积极体验，和/或经过了一定程度的机构变革。

在充满挑战和不确定性的经济时代，降低风险已经成为一项优先工作。这些风险包括合规的风险和选择不当合作伙伴或软件解决方案的风险。

当涉及购买外部的人力资源服务，大多数受访者倾向于在一个服务提供商中购买集成的解决方案，在解决方案中融入尽可能多的服务项目。

选项研究

“外包”一词背后的意义

如前所述，对于大多数企业，“外包”一词有褒有贬，泾渭分明，而这个态度往往取决于当事人对项目的个人体验。

首先，外包的优势和缺点并不是“一边倒”。虽然全外包解决方案，如PEO（Professional Employer Organization）或传统的业务流程外包解决方案（Business Process Outsourcing）都可以成为有效外包的形式，但是当涉及到今天的人力资源和福利管理，我们需要重新定义“外包”这个词。

为什么？因为市面上已有林林总总的方案可供选择，其灵活性相当高——其中不少方案已经脱离了传统的外包，演变为真正的合作伙伴关系。

也许，对于“外包”一次更好的诠释是“优化”。随着市面上出现越来越多的工具和支持，中等规模的企业将有更多的选择来优化劳动力管理，实现真正的进步。

对外部供应商人力资源服务的兴趣

受访者被要求阅读10个人力资源职能[参阅图4]，并针对每个职能表明交由外部供应商处理（即外包）的兴趣（使用5分制，其中1 = 不感兴趣，5 = 非常感兴趣）。

由于“外包”这个词对于不同的人会有完全不同的认知，所以这里对“外包”的定义如下：

这些服务将通过提供易于使用的工具交付，如通过实时的呼叫中心解答员工的问题，如通过经验丰富的人力资源业务合作伙伴解决各种难题。您和您的工作人员将负责监督服务提供商，与他们密切合作，但工作人员的大部分时间将花在重新规划其他人力资源职能上。

急切希望将所有10项职能外包的受访者（评分为5）的比率为21%。这虽然不高，但是希望或急切希望将所有10项职能外包的受访者（评分为4和5）的比率高达56%。受访者希望外包的前四项职能为：

- 合规 (29%)，
- 风险管理 (27%)，
- 福利管理 (26%) ， 以及
- 培训(23%)。

这与ADP公司的其他研究结果吻合。这些研究表明，FSA、COBRA、401(k)记录保存和福利记录保存是企业最倾向于外包的人力资源/福利工作。不少这些行政工作都可通过现有的人力资源自助服务工具实现自动处理，让企业的人力资源专业人士把重点放在更具战略意义的人力资源工作上。

对于有意外包10项人力资源职能中至少一项的受访者（评分为4/5），他们被问到（同样采用5分制）在同一家外部供应商获得所有外包服务的意向如何。超过一半的（53%）的受访者有意或高度有意（评分为4/5）将其所有外包委托给一家供应商处理，14%的受访者为高度有意（评分为5）。

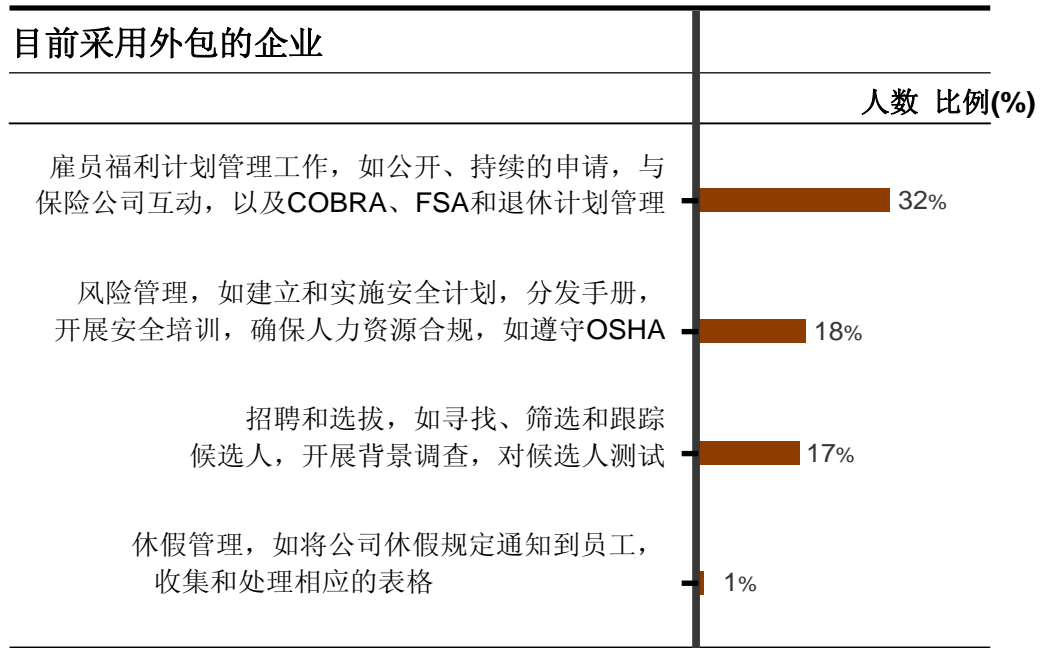
外包的使用情况和集成的需求

为了了解企业目前如何处理四个特定的人力资源福利管理工作，受访者要求在以下三个选项中进行选择：

- 完全依靠企业内部员工完成处理，
- 外包部分工作给外部的服务提供商（服务提供商未处理整个工作），或
- 使用流程外包型服务提供商，由提供商负责处理各方面的工作。

几乎所有的受访者的人力资源团队（96-99%）都开展下面四个任务之一：员工福利计划管理，风险管理，招聘和选拔，以及休假管理。只有1-3%受访者的公司目前为每个领域使用完全业务流程外包（BPO）。规模较大的公司（250-999名员工）更倾向于外包所有领域，特别是风险管理。

图7



如果受访者的人力资源团队为每项工作使用一款软件，那么他们对软件与其他内部/外部系统的集成给予了较低的评价，因为这阻碍了他们共享数据——对于小公司尤其如此：

- 对于所使用的系统，多数公司拥有雇员福利计划管理软件（71%），只有一半（53%-44%）公司拥有风险管理软件、招聘/选拔软件、休假管理软件。受访者的人力资源团队为每个领域平均使用一款应用软件，每个领域的系统平均使用数量从0.5到1.2。
- 对于使用至少一个人力资源系统（80%的公司）的受访者，当被问到为了共享数据，他们的人力资源系统是如何同公司内部、外部的其他系统集成的（采用5分制，其中1 = 完全不集成；5 = 高集成），多数（57%）的受访者评价其系统为1或2分（不集成），只有四分之一（25%）评为4或5分（集成）。相对较大型企业，小型企业（100-249名雇员）中的受访者更多给出了“1，完全不集成”（小型企业为45%，较大型企业为30%）。

新的外部资源：HRBP

在传统外包之外，还有一种新的选择——“人力资源业务伙伴”（HRBP）。HRBP为企业提供外部的人力资源和专家，随时为企业就任何复杂的人力资源问题提供咨询意见，为具体的人力资源问题给出具体的答案。

在对这项服务没有给出具体价格的情况下，调查员要求受访者就这一概念进行评分（5分制，其中1 = 一点也不感兴趣，5 = 非常感兴趣）。将近一半（45%）的受访者要么感兴趣，中立，或已经在实施HRBP。

对于这45%感兴趣，中立，或已经在实施HRBP的受访者，调查员给出了5个项目，以确定他们如何利用HRBP：

- (1) 针对具体的人力资源合规问题寻求解答，
- (2) 制定员工和管理人员培训计划，
- (3) 在解决员工问题时获取帮助，
- (4) 为复杂的人力资源工作制定公司的计划和政策，或
- (5) 获得人力资源最佳实践的资讯。

受访者还被问及倾向于如何同HRBP互动。

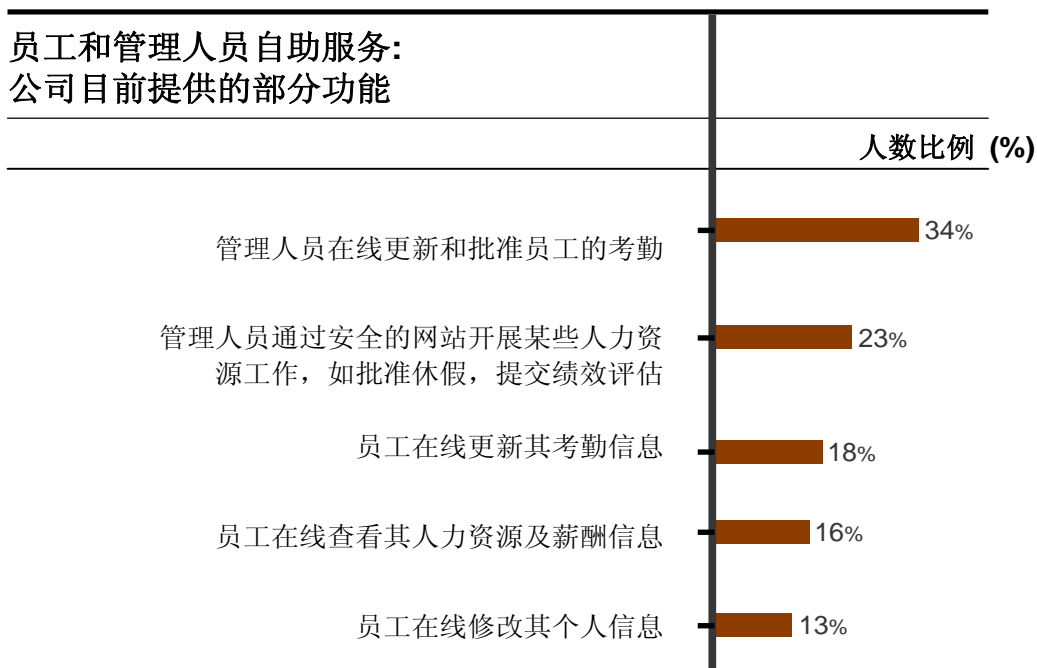
对HRBP感兴趣或中性的受访者通常愿意将HRBP当作“针对具体的人力资源合规问题寻求解答”（43%），较少的人愿意将HRBP用作“制定员工和管理人员培训计划”（20%）或作其他用途（14%-11%）。

对HRBP感兴趣或中性的大部分受访者愿意完全通过电话或电子邮件与HRBP互动，不需要专人登门拜访（91%）。然而，三分之二（63%）的人仍然希望以电话和电子邮件交流为主，而在需要时能有专人上门服务。

内部资源：员工和管理层自助服务

对于希望能加强员工参与和优化劳动力管理的中型公司而言，简化人力资源和福利具体任务的处理——无论是通过互联网（办公室或服务站）处理，或者是在家中（自助服务）处理——已经变得越来越重要。目前，大约一半（48%）受访者的公司允许其员工或经理开展某些和人力资源相关的自助服务。

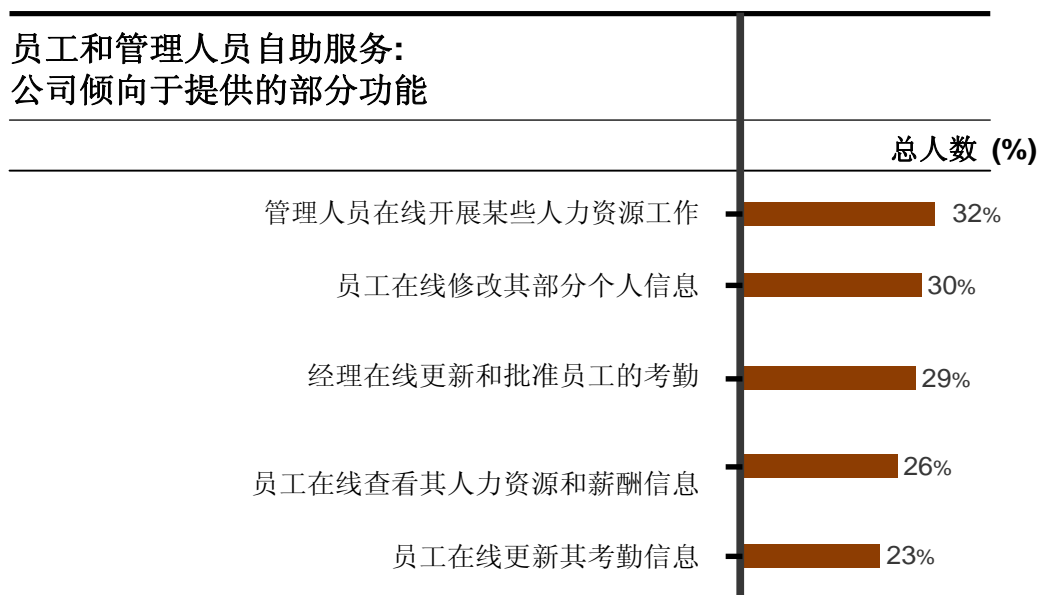
图8



较大型企业（250-999名员工）比小企业（100-249名员工）更大规模实施管理人员自助服务和员工考勤自助服务功能。最大型企业（500-999名员工）比较小的企业更愿意让雇员修改个人资料（21%，较小型企业为12%）。

当被问及如何看待未来的自我服务，希望有什么样的功能时，多数（56%）的受访者表示出对以上5个员工或管理人员自助服务项目都有浓厚兴趣，而且对每个项目的兴趣远远要高于目前的使用情况。按照企业规模划分，兴趣也和目前使用情况具有差不多的特征：较大型企业（250-999名员工）比较小的企业表现出对管理人员和员工自我服务功能更大的兴趣（见下页）。

图9



目前，大多数受访者（76%）已经让其员工或管理人员使用上述自助服务之一，或者他们计划在未来实施这些服务。在未来的计划中，受访者对管理人员自助服务功能的兴趣高于员工自助服务功能，尽管如此，21%的受访者有意实施所有5个项目。

处理人力资源工作最有效的途径

为了更好地了解中型企业在优化其外包工作上的需求，研究给出了17个特定的人力资源任务，要求受访者选出他们认为最有效的处理方式（暂且不管他们目前是如何处理的）。这17个任务包括休假管理（4个任务），福利管理（4个任务），薪酬（3个任务），搜寻和筛选（2个任务），风险和安全管理（3个任务）和奖励（1个任务）。

为了明确处理每个人力资源任务的最有效方式，研究给受访者四个选项。这些选项依次为：

1. 使用现有的内部资源，完全在企业内部处理
2. 完全在企业内部处理，但是从外部供应商中获得更好的技术工具
3. 借助外部供应商的良好技术以及外部人力资源专家的帮助，有效解决问题，获得建议
4. 完全由外部供应商管理

调查结果表明，有些任务在公司内部处理更好，但是有些任务则适合某种程度的外包。下面的回答表明，若采用更现代、更融合的外包方式，可为相当数量的任务带来优势。图10表明了17项具体任务及受访者的选择。

图10

处理人力资源工作最有效的途径 17个具体任务，按类别分	人数比例 (%)
完全在企业内部处理，使用企业现有的资源 [回应介于26%到67%]	
休假(LOA) – 回答员工关于休假的咨询	67%
福利管理 – 管理员工福利变化	53%
搜索和筛选 – 筛选新职位的候选人资格，其中包括初期电话访问	52%
完全在企业内部处理，但是从外部供应商获得更好的工具 [回应介于22%到47%]	
休假(LOA) – 为员工提供在线的工具，方便提交休假申请，方便获得相关表格	47%
休假(LOA) – 分发和处理员工休假相关的所有表格	38%
搜索和筛选 – 搜寻候选人，筛选简历	38%
薪酬 – 为薪酬调整开展必要的调查，如补发工资和扣除工资	38%
薪酬 – 为员工工资调整和其他具体数据调整提供支持	37%
休假(LOA) – 全面的休假管理，包括与员工、医生、代理机构等展开后续对话	34%
福利管理 – 建立和管理开放的申请流程	34%

图10

处理人力资源工作最有效的途径 17个具体任务，按类别分	总人数 (%)
借助外部供应商的良好技术以及外部人力资源专家的帮助，有效解决问题，获得建议[回应介于8%到32%]	
风险和安全管理 – 检讨工作场所的安全标准，实施安全计划	32%
激励 – 激励分析，包括内部的薪酬等级审核和基准分析	27%
福利管理 – 同员工召开“开放申请”会议	24%
福利管理 – 计算福利计划的成本，明确覆盖范围，方便员工申请	23%
完全由外部供应商管理 [回应介于3%到18%]	
风险和安全管理 – 开展员工安全培训	18%
风险和安全管理 – 制作，审查和分发“员工安全手册”	16%
薪酬 – 协助实际薪酬处理（计算雇员的总收入，税收，扣交额和净收入）	16%

接下来：选项研究

如图10所示，某些行政性的工作已经外包，但是某些工作，如更复杂的、与人力资源部密切相关的工作，则较少外包。然而，受访者最倾向于外包的人力资源工作并不一定是那些最耗时的工作，而是那些与人力资源部最密切相关的工作。虽然时间是考虑的重要因素之一，但如何成功规避风险是人力资源开展最佳实践的真正驱动力。

战略性人力资源管理计划具体怎么样才是最优化的，这因企业而异，但是从这10个调查的反应来看，某些类型的工作的确非常适合某种程度的外包/优化。

尽管，或者就是因为最近市场波动和持续延烧经济不景气，所以现在正好是探究市面上灵活的方案选项契机：您可以创建一个或多个定制的外包解决方案，以优化您的人力资源管理。一个值得信赖的专家资源，将为中型公司带来宝贵的价值，将帮助他们勇于面对各种挑战，如RIF（劳动力缩减）、并购等。

2008年10月，人力资源管理协会（SHRM）在全美展开了一项调查。调查结果显示，70%的人力资源专业人士认为如果美国经济不能好转，那么所在企业将有削减预算的可能。在2008年10月的另一项SHRM调查中，发现如果经济继续低迷，65%的受访企业在人力资源上的投资都将“保持不变”，这要求人力资源部在管理其投资上变得更加高效。

正如在2007年10月ADP公司的《人力资源需求》调查中说道，

无论什么行业，无论什么规模的机构，在竞争中取得成功的企业——无论是跑赢竞争对手，还是获得高质量的员工——都将是能为其人力资源专家创建可集中精力于实现长期价值的环境的企业。

明智地、有选择性地使用外包，将是实现这一目标的关键。

意见和建议

正如本研究结果显示，外包/优化的手段对于不同的人是不一样的。本报告需传递的重要信息是，当谈到优化人力资源和福利工作时，您和您的企业有多种选择。

如果外包仍然对您而言有一些负面的含义，现在是时候重新定义这个词。如前所述，“优化”是对外包的一种新的思考。这里对外包给出了一个基本定义：

外包是一种有选择性地使用外部资源——无论工具，基础架构和系统，或人的专门知识——以优化您的劳动力管理的积极方式。

三步走

要优化劳动力管理，请考虑三步走：

1

衡量和评估。

优化劳动力管理第一步——利用现有的内部和外部资源组合评估和衡量您的特定需求。如前所述，好的外包并不是“放之四海而皆准”的。

现在是时候考虑整合您在人力资源和福利工作上的所有需求。在2008年9月，ADP公司的一项白皮书提出了以下问题，也许您的企业已经有这些问题的答案：

- 您的业务分析和劳动力指标是否强大？
- 为吸引、发展和留住企业所需要的人才，制定了哪些程序和制度？
- 您是让技术帮助您，还是仍在疲于应对重复的、人工的工作？

只有当您对上述问题心中有数，才能建立更好的业务方案，才能优化在劳动力管理上的投资。在这个前所未有的不确定、不稳定经济时期，“明哲保身”是不够的，还需要探索新的途径，最大限度改善您在人力资源上的投资。

寻求最佳实践。

2

第二步是探索市场上的最佳实践，全面考察供应商提供的方案。无论您是在一个供应商中外包多项工作，还是利用多位专家处理单项任务，都必须慎重评估您的潜在供应商——或者更准确说是合作伙伴。评估标准有如下：

- 潜在合作伙伴的经验是否丰富？
- 这些经验是否具有相当的深度和广度？
- 他们是否了解中型公司的需要？
- 他们提供的解决方案是否灵活，透明，集成？
- 潜在合作伙伴的稳定性如何？（您的合作伙伴应能减少您的风险，而不是增加风险。）
- 您是否能持续获得最佳实践和专家及时的支持？

在第二个步骤上不能操之过急。选择正确的合作伙伴，对您的成功至关重要。

至少尝试一个新事物。

3

正如本研究受访者的经验表明，有效的外包有各种表现形式。

外包完全可以从小处开始着手：明确一个关键的人力资源工作或需求，最好这个工作或需求获得的改善是可以量化的，从而获得外部的支持——无论是提供给内部员工更好的工具或技术，或者部分外包工作或职能，或者选择全部外包。

如果目前您正同任何供应商有来往，如在薪酬和人力资源信息系统上有合作，那么与他们一起开始这样工作将事半功倍。他们具备资深的知识，给您的帮助可能超乎您的预料。

您也可以改善当前的解决方案，添加自动化的工具，或建立更有效的呼叫中心。添加这些功能可以是一个渐进的过程，万事开头难，请稳妥地开展每一步。如本调查的受访者表示，有效的外包将优化您的劳动力管理，但是需要专注，需要各方面的努力。

最后的思考

挑战、不断变化的时代需要企业有新的战略。现在正是重新定义外包的良好时机——请全面挖掘灵活的外包方案，请优化企业的劳动力管理。

外包将为整个企业创造优势：高阶管理层将达成其目标，包括实现战略性的人力资源管理，让人力资源部在总裁会议上有一席之地，为企业决策提供更有价值的信息；而人力资源团队可获得优秀的工具和专业的知识，让其工作发光发热。

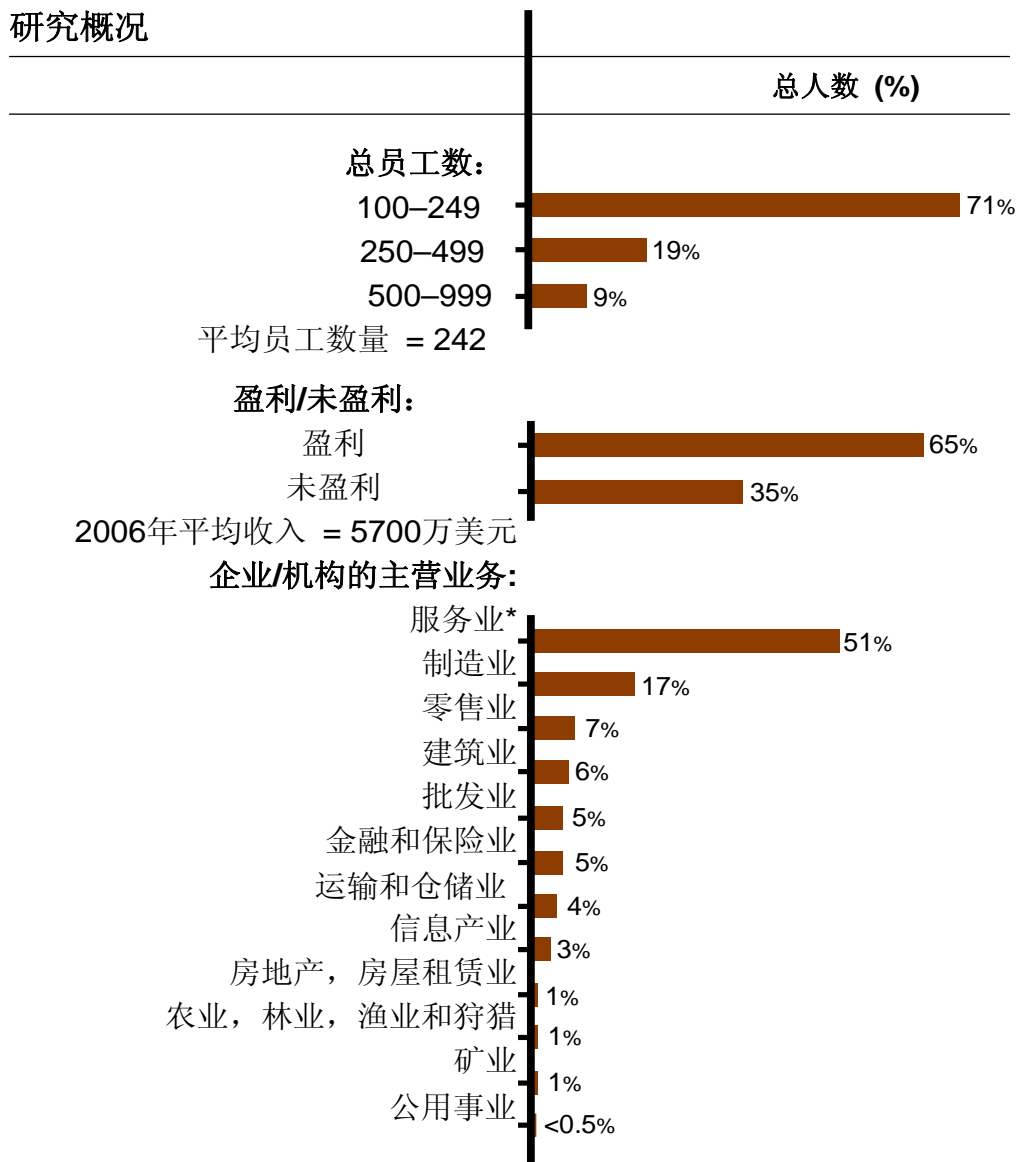
在对外包持积极看法的受访者中，他们不仅对外包的经验最丰富，并且或多或少经历了一些企业的变动。这类受众更具有前瞻性思维，更全方位考虑人力资源部的定位以及其在企业中的责任。一旦他们找到同样具有丰富经验的外包商，那么就能契合其需求开发适用的系统，实现最佳集成。

企业需要实现的目标是什么？实现人力资源和企业目标、业务流程的和谐统一。而要实现这一目标，您可以将部分人力资源和福利职能有效外包，不用外包所有工作；或者利用所有资源——外部和内部资源开展外包工作。

外包，必须是能优化劳动力管理，加强用户的控制能力。最优秀的外包方案能让将新兴技术与用户当前的劳动力应用软件，以及现有的流程和员工相结合。今天已有这样的方案提供。因此，您还在等什么？现在就行动！

研究方法

图11



* “服务业” = 医疗和社会援助: 15, 教育服务: 11, 住宿和餐饮服务: 6, 专业、科学及技术服务: 6, 公共管理: 6, 行政、支持和废物管理和救助服务: 3, 其他服务 (不包括公共管理): 3, 艺术、娱乐和休闲: 2。

关于本研究

本项研究在2007年7月至9月间执行，通过电话和电子邮件获取回馈。受访者选自拥有100-999名雇员的机构（联邦机构除外），这些机构能系统地跟踪其人力资源和员工福利信息，或通过薪酬服务提供商或PEO利用软件处理薪酬。尽管本项研究由ADP公司赞助，但在调研过程中未向受访者表明ADP是项目的赞助商。

在研究报告的结果中，由于数字都四舍五入到最接近的整数，所以之和并不总是等于百分之百。

关于ADP

Automatic Data Processing, Inc. (纳斯达克证券交易所代码：ADP)，是世界最大的业务外包解决方案提供商之一，年收入近90亿美金，在全球拥有约570,000家客户。凭借60年的丰富业内经验，ADP能够向业界提供全面的人力资源、薪酬、税务及福利管理解决方案。这些简便易用，经济有效的创新性服务解决方案帮助不同类型、不同规模的企业创造高价值，使其公司的业务运转更有成果、更高效，最终达到最佳的行业标准。欲了解更多信息，欢迎登陆我们的网站：www.adpchina.com。

关于作者

Daphne Foreman是传播咨询师，专注于帮助企业实现其业务目标。她在员工福利、薪酬、培训和发展，以及管理层政策制定上有大量研究，并且著述颇丰。Daphne获得耶鲁大学的两个硕士学位，其中包括MBA学位。自2002年以来，她担任了ADP公司多个项目的顾问。

